

BAB II

KAJIAN PUSATAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Organisasi

Studi Organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang obyek-obyek, juga studi mengenai obyek-obyek itu sendiri. (Pace dan Faules, 2001 : 2). Banyak pemikiran dari para ahli yang membahas mengenai organisasi, salah satunya adalah definisi yang ditulis oleh Oliver Sheldon (1923) yang menyatakan bahwa organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang perlu dilakukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk melakukan pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Hal serupa juga dikemukakan oleh Chester I. Barnard (1938), yaitu organisasi adalah suatu system tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tak terwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan.

Dalam kata-kata yang lebih sederhana, organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan bersama dengan alat-alat yang tepat. Sedangkan Sutarto (2002 : 40) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, organisasi adalah sistem saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Organisasi juga dapat dikatakan sebagai kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif didefinisikan dan bekerja secara

terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan, definisi ini dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (Soemirat, Ardianto, Suminar, 1999 : 1-6).

Dalam buku “Komunikasi Organisasi” milik R. Wayne Pace dan F. Faules dikatakan bahwa suatu organisasi, merupakan sebuah wadah yang menampung orang-orang dan obyek-obyek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. (Pace dan Faules, 2001 : 17).

Secara harfiah, organisasi berarti perpindahan dan bagian-bagian yang satu sama lain saling tergantung. Charles I. Bernard mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerjasama. Kemudian Everett M Rogers dan Rekah Agarwala-Rogers dalam bukunya *Communication in Organization* menyatakan organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja.

Dari definisi-definisi tersebut dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu:

1. Organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau baik dari segi hukum maupun sosial. Pada dasarnya sistem suatu organisasi didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang diperpanjang sebagai sebuah *system social*.
2. Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang melakukan kerjasama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi. Partisipasi sangat erat kaitannya dengan kerjasama, adapun pengertiannya adalah keterlibatan spontan yang disertai kesadaran tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu bentuk perkumpulan dari individu-individu yang didalamnya

terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai suatu sistem yang saling melengkapi kebutuhan satu sama lain sehingga tercapainya tujuan bersama.

2.1.2 Karyawan

Menurut undang-undang No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Hasibuan (2005 : 12) menjelaskan bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terkait untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan)

1. Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

2. Karyawan Manajerial

Karyawan Manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajerial lini dan manajerial staf.

a. Manajerial Lini

Manajerial lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (line up). Berhak bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

b. Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (staff authority) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

Jadi pengertian tenaga kerja lebih luas daripada pengertian karyawan, karena tenaga kerja adalah orang yang bekerja di dalam maupun di luar hubungan kerja. Ciri khas hubungan kerja adalah tenaga kerja itu bekerja dibawah perintah orang lain dengan menerima balas jasa (Hasibuan, 2005 : 12).

2.1.3 Karakteristik dan Fungsi Organisasi

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki dan tanggung jawab (Muhammad, 2001 : 23). Tiap organisasi mempunyai karakteristik umum, yaitu:

1. Dinamis

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terus menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah. Sifat dinamis disebabkan karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya. Semua organisasi memerlukan sumber keuangan untuk melakukan aktivitasnya. Oleh karena itu kondisi ekonomi mempengaruhi secara tajam pada kehidupan organisasi. Uang yang tersedia, sumber yang digunakan sebagai bahan mentah, biaya pekerja atau karyawan, semuanya memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi.

2. Memerlukan informasi

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi organisasi tidak dapat jalan. Dengan adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia. Begitu juga sebaliknya, dengan tidak adanya informasi suatu organisasi dapat macet atau mati sama sekali. Untuk mendapatkan informasi adalah melalui proses komunikasi. Oleh karena itu komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan bagi organisasi yang dapat diperoleh dari dalam maupun luar organisasi. Sama halnya dengan Dinas ESDM, dimana harus berhubungan dengan banyak pihak dan memerlukan data dan informasi yang akurat masalah pertambangan dan lokasi. Dibutuhkan koordinasi dengan banyak orang baik intern maupun ekstern serta kerjasama yang solid antara pimpinan dan bawahan maupun rekan sejawat.

3. Mempunyai tujuan

Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai tujuan masing-masing dan pastinya bervariasi.

4. Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi dinamakan struktur organisasi. Struktur menjadikan organisasi membakukan prosedur kerja dan mengkhususkan tugas yang berhubungan dengan proses produksi. (Muhammad, 2001 : 29-31)

Organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Jika organisasi lebih kompleks maka kebutuhan organisasi yang dipenuhi lebih banyak. Semua ini merupakan tanggung jawab organisasi untuk memenuhinya.

2. Mengembangkan Tugas dan Tanggung Jawab

Organisasi harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun masyarakat dimana organisasi tersebut berada. Standar ini memberikan organisasi tanggung jawab yang harus dilakukan anggota, baik itu ada hubungannya dengan produk mereka buat atau tidak.

3. Memproduksi Barang atau Produk

Sesungguhnya organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi. Orang sebagai anggota organisasi maupun sebagai pemakai jasa organisasi, dipengaruhi oleh organisasi. Dalam kondisi yang normal, orang akan cenderung mengambil karakteristik tertentu dari organisasi dimana ia bekerja.

(Muhammad, 2001 : 32-34)

2.1.4 Komunikasi Organisasi dalam Suatu Perusahaan

Komunikasi organisasi lebih daripada sekedar apa yang dilakukan orang-orang. Komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Komunikasi organisasi dapat di definisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit

komunikasi dalam hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Menurut Pace & Faules (2006 : 32) komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit dari komunikasi dalam hubungan-hubungannya hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi menafsirkan pertunjukkan. Komunikasi yang akan ditelaah adalah anggota-anggota organisasi, analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Makna pesan dinegosiasikan antara para peserta. Hubungan antara para pekerja, juga konteksnya, akan menentukan apa makna kata-kata yang bersangkutan. Fokus perhatiannya adalah pada transaksi verbal dan non verbal yang sedang terjadi. (Pace dan Faules, 33)

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi interpersonal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, upward atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program (Redding & Sanborn, 2000 : 65)

Komunikasi organisasi sering pula diartikan sebagai perilaku pengorganisasian (Organizing behavior) yakni bagaimana karyawan terlibat dalam

proses bertransaksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi (komunikasi transaksional). Oleh karena itu ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi maka komunikasi hanya berfungsi sebagai organisasi. Komunikasi tidak sekedar melayani organisasi, dia adalah organisasi itu sendiri. Jadi komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang memungkinkan kehidupan organisasi, apa kata-kata, gagasan-gagasan dan konstruk yang mendorong, mengesahkan, mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi spesifik. (Liliwei, 2004 : 60)

Komunikasi mengikat bersama-sama bagian-bagian dari suatu organisasi dan mendorong orang-orang untuk bertindak. Dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi, yaitu:

- a. Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang yang satu kepada orang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerjasama.
- b. Komunikasi membantu mendorong dan mengarahkan orang untuk melakukan sesuatu.
- c. Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi perilaku.
- d. Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai-pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka.

Dalam arti luas tujuan komunikasi dalam suatu perusahaan adalah untuk mengadakan perubahan-perubahan dan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan untuk mengetahui tindakan kearah kesejahteraan perusahaan. Komunikasi adalah penting untuk berfungsinya intern perusahaan karena komunikasinya menyatukan fungsi-fungsi manajerial dimana menurut Harold Koonts komunikasi diperlukan :

- a. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan.
- b. Mengembangkan rencana pencapaiannya.
- c. Mengatur SDM dan sumber daya-sumber daya lainnya dengan cara yang se-efektif dan se-efisien mungkin.
- d. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota organisasi.
- e. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana dimana orang-orang mau memberikan sumbangan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Definisi dan konsep kunci dari komunikasi organisasi menurut Goldhaber 1986, memberikan definisi komunikasi sebagai berikut, “Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty”. Atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. (Muhammad, 2001 : 67)

Dalam Muhammad 2001 : 67-74, dijelaskan ada tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling bergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian, yaitu :

1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu system terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

2. Pesan

Yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi efektif kalau pesan yang dikirim itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Misalnya, seorang pimpinan melihat pekerjaan bawahannya tidak beres, lalu berkata dengan suara keras dan memukul meja. Isi pesan ini adalah pernyataan rasa marah terhadap kesalahan bawahannya itu. Bila bawahan yang menerima pesan itu mengartikan bahwa pimpinannya marah karena pekerjaan itu berarti bahwa pesan tersebut efektif. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasinya:

- a. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa, yaitu pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi, misalnya seperti surat, memo, pidato, percakapan. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau di tulis seperti bahasa, gerakan badan, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah dan sebagainya.
- b. Klasifikasi pesan menurut penerima yang diharapkan dapat pula dibedakan atas pesan internal ataupun pesan eksternal. Pesan internal khusus dipakai karyawan dalam organisasi, misalnya memo, bulletin dan rapat-rapat. Sedangkan pesan eksternal adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat umum. Pesan

eksternal ini misalnya iklan, usaha hubungan dengan masyarakat, usaha mengenai penjualan atau pelayanan.

- c. Pesan dapat pula diklasifikasikan menurut bagaimana pesan disebarluaskan atau media difusi. Jika menggunakan metode perangkat keras untuk dapat berfungsi dan bergantung pada alat-alat elektronik dan tenaga listrik. Sedangkan pesan tergantung pada perangkat lunak, yaitu kemampuan dan keterampilan dari individu terutama dalam berpikir, menulis, berbicara dan mendengar agar dapat berkomunikasi satu sama lain. Termasuk komunikasi lisan secara berhadapan, percakapan dalam rapat-rapat interview/wawancara, diskusi dan kegiatan tulis-menulis seperti surat, nota, laporan dan usulan pedoman.
- d. Klasifikasi pesan yang terakhir adalah berdasarkan tujuan daripada pengirim dan penerima pesan. Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas yaitu berhubungan dengan produksi organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi seperti penyempurnaan kualitas produksi, penjualan dan pemasaran. Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas yaitu berhubungan dengan produksi organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi seperti penyempurnaan kualitas produksi, penjualan dan pemasaran. Pesan yang berkenaan dengan pemeliharaan organisasi seperti kebijaksanaan-kebijaksanaan, aturan-aturan yang membantua organisasi tetap hidup.

3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas jaringan ini dipengaruhi oleh banyak factor antara lain, hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

4. Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi aling melengkapi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus mempertimbangkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

5. Hubungan

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain, jaringan melalui mana jalannya suatu pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu, hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari.

6. Lingkungan

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang termasuk lingkungan internal adalah personalia (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal dari organisasi adalah pelanggan, pemasok, saingan dan teknologi.

7. Ketidakpastian

Yang dimaksud ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya suatu organisasi memerlukan informasi mengenai aturan pemerintah yang berpengaruh kepada produksi barang-barangnya. Jika organisasi ini banyak informasi mengenai hal ini maka mereka lebih pasti dalam memproduksi hasil organisasinya yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah. Tetapi bila mereka tidak memperoleh informasi tersebut maka mereka ragu-ragu memproduksi barang-barangnya apakah sesuai dengan standar yang ditentukan.

Dalam suatu organisasi baik (komersial/sosial), tindakan komunikasi dalam organisasi akan melibatkan :

a. Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi dimana seluruh anggota berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.

b. Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

c. Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan maka banyak pimpinan yang lebih suka mempersuasifkan bawahannya daripada memberi perintah sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar.

d. Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang baik, yaitu saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan kegiatan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi. (Sendjaja, 1992 : 136)

2.1.5 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan intern di dalam organisasi (Wursanto, 2002 : 157).

Reading dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks (Muhammad, 2006:45). Komunikasi organisasi juga dapat didefinisikan sebagai

pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 2001 : 31).

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok (Mulyana, 2001 : 75). Pengertian komunikasi organisasi dari buku Deddy Mulyana ini akan menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian.

Untuk memahami komunikasi, ada baiknya kita memahami terlebih dahulu konseptualisasinya. Dalam komunikasi setidaknya terdapat 3 kerangka pemahaman mengenai komunikasi, yaitu: komunikasi sebagai tindakan satu arah, komunikasi sebagai interaksi, komunikasi sebagai transaksi. Dalam penelitian ini, peneliti cenderung menggunakan kerangka komunikasi sebagai interaksi.

Komunikasi sebagai interaksi menyertakan komunikasi dengan suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan, baik verbal atau non-verbal, seseorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau menganggukkan kepala, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respons atau umpan balik dari orang kedua, dan seterusnya (Mulyana, 2001 : 65).

Dari konseptualisasi tersebut Shannon dan Weaver menyatakan bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh-mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja (Pareno, 2002 : 4).

Untuk memahami komunikasi organisasi, Arni Muhammad memberikan definisi sendiri yang digunakan untuk memahami komunikasi organisasi sebagai berikut. Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non-verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (2004 : 4-5).

Dalam bukunya Robbins mengungkapkan bahwa berkomunikasi pria lebih langsung, tidak tergantung dan cenderung memegang kendali yang sering dipertegas dengan jalan mengemukakan pemecahan. Sedangkan wanita dalam berkomunikasi tidak langsung, mencari dukungan dan hubungan, bukan untuk memperoleh nasihat pria (2003 : 21).

Jalaluddin Rachmat pernah mengungkapkan bila orang-orang memiliki kesamaan dalam nilai-nilai, sikap, keyakinan, tingkat sosio ekonomis, agama, ideologis cenderung saling menyukai dalam berkomunikasi (1994 : 111). Selain itu dikatakan pula bahwa, orang cenderung menyenangi orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi daripada dirinya atau lebih berhasil dalam kehidupannya (Rachmat, 1994 : 117)

Schein mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui heirarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut (Muhammad, 2004 : 23).

2.1.6 Arus Informasi Dalam Organisasi

Dalam organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yaitu: ke atas, ke bawah (vertikal); horizontal; dan diagonal (Suwanto, 1996:166).

1. Komunikasi ke bawah, adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ketingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup; kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo resmi.

2. Komunikasi ke atas, adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup; kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.
3. Komunikasi horizontal, adalah komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.
4. Komunikasi diagonal, adalah komunikasi saling melintasi fungsi dan tingkat dalam organisasi. Hal ini penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horizontal.

2.1.7 Kebijakan Komunikasi

Kebijakan komunikasi menggambarkan suatu penempatan tujuan yang diinginkan organisasi dan untuk mencapainya dengan memandang komunikasi. Dalam suatu organisasi dimana tidak terdapat kebijakan-kebijakan komunikasi formal, setiap individu manager, supervisor, kepala seksi, dan karyawan, maka akan dapat menimbulkan konflik antar anggota ketika interaksi (Soemirat, Ardianti, Suminar, 1999 : 63)

Sigband (1996) dan Pace (1983), mengamati bahwa "sewaktu perusahaan tidak memiliki filosofi komunikasi, kita hampir tanpa kekecualian akan memberikan suatu hasil (Soemirat, Ardianto, Sumirat, 1999 : 64).

1. Sedikit atau tidak ada pembahasan terhadap sebagai isu yang kontroversial (masalah karyawan, gaji promosi, pemutusan hubungan kerja dan lainnya).
2. Berbeda cara-cara mengatasi isu yang sejenis melalui organisasi.

3. Diskusi selanjutnya tetap dangkal dan hanya membahas permukaan dari suatu topik untuk menghasilkan item-item yang nyata kepada kepentingan bagi individual, di dalam dan di luar perusahaan.

Burhan (1971) dalam Pace (1983) telah mengamati, meskipun setiap organisasi berbeda dalam menuangkan kebijakannya secara formal, tetapi kesulitan komunikasi suatu organisasi sering muncul karena perbedaan persepsi karyawan suatu perusahaan atau.

Sigmund (1969) dan Pace (1983) dalam Soemirat Ardianto, Seminar (1999 : 64-65). Mengemukakan filosofi komunikasi, sebagai berikut :

1. Karyawan harus diberi informasi tentang aktivitas organisasi.
2. Karyawan harus diberi informasi tentang tujuan, sasaran, perencanaan, dan arah perusahaan.
3. Karyawan harus didorong untuk berperan serta dalam berlangsungnya arus komunikasi dua arah.
4. Karyawan harus didorong untuk berperan serta dalam berlangsungnya arus komunikasi dua arah.
5. Karyawan harus mengadakan pertemuan secara periodik dengan supervisor mereka untuk membahas kinerja kerja dan harapan karyawan.
6. Pertemuan harus dilakukan untuk menemukan suatu yang penting dan mendorong ekspresi mereka.
7. Karyawan yang harus memiliki situasi dan kondisi tertentu yang memungkinkan berkomunikasi secara tepat.

Secara filosofi komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah adanya kata sepakat untuk perencanaan informasi jangka panjang dengan aspek lainnya, serta membuka saluran komunikasi dan mengembangkan kebebasan menuangkan ide.

2.1.8 Komunikasi Organisasi Yang Efektif

Komunikasi organisasi yang efektif dapat menjadi apabila iklim komunikasi yang ada dalam organisasi tersebut cukup mendukung. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. (Pace dan Faules, 2000 : 154)

Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lainnya. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. (Muhammad, 2004 : 85)

Redding dalam Pace dan Faules (200 : 154) menyebutkan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah fungsi kegiatan yang ada dalam organisasi untuk menunjukkan pada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai anggotanya dan memberikan kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong dan memberikan tanggung jawab dalam memberikan tugas-tugas, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, dipercayai dan terus terang

dari anggota organisasi, secara aktif memberikan penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga dapat melihat keterlibatan anggota penting terhadap keputusan-keputusan dalam organisasi dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberikan tantangan.

2.1.9 Iklim Komunikasi Organisasi

Denis mengemukakan iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi dalam organisasi (Muhammad, 2004 : 86).

Dalam bukunya Pace dan Faules mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan pada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko (2001 : 154).

Iklim komunikasi organisasi berbeda dengan iklim organisasi, dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 2001:147). Pernyataan dari buku karangan Pace dan Faules ini akan menjadi acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian.

Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seseorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut sedikit banyaknya ikut mempengaruhi kepada tingkah laku karyawan. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dan organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan karyawan.

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarah pada perkembangan iklim,

diantaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh macam-macam cara anggota organisasi betingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh dengan persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

Iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding (Goldhaber, 1986) mengemukakan 5 dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut, yaitu:

1. “Suporliveness”, atau bawahan mengakui dan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
 2. Partisipasi membuat keputusan.
 3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
 4. Keterbukaan dan keterusterangan.
 5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi
- (Muhammad, 2001 : 82-85)

Dalam penelitian ini, penulis lebih memilih menggunakan teori iklim komunikasi organisasi dari Pace dan Faules, karena dianggap lebih sesuai dengan kondisi iklim organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya.

2.1.10 Proses Komunikasi di Perusahaan

Proses-proses komunikasi didalam perusahaan bisa bermacam-macam cara penyampaianya. Harus dilaksanakan seefektif mungkin Karena dibutuhkan feedback untuk mengetahui apakah komunikasi yang disampaikan sukses atau tidaknya. Dari dana kita tau apakah respon yang didapat positif atau negatif.

Persepsi adalah inti komunikasi, sedangkan penafsiran (interpretasi) adalah inti persepsi, yang identik dengan penyandian-balik (decoding) dalam proses komunikasi. Jika persepsi tidak akurat, tidak mungkin kita berkomunikasi dengan efektif. Persepsiilah yang menentukan untuk memilih suatu pesan dan mengabaikan pesan yang lain. (Mulyana, 2001 : 167 – 168)

Informasi merujuk kepada kata-kata (dalam pesan tertulis) dan bunyi (dalam pesan tertutup) dalam pertunjukkan. Informasi akan dirujuk, seperti dalam konteks “arus informasi” dan “pemrosesan informasi”. Informasi adalah suatu istilah untuk merujuk kepada apa yang kita sebut pertunjukkan pesan dan sering digunakan untuk merujuk kepada nilai keuntungan dan kerugian, evaluasi kinerja dan pendapat pribadi yang dinyatakan dalam surat dan memo, laporan teknis dan data. (Pace dan Faules, 2006 : 29)

Menurut Uchjana (2003 : 40), dalam konteks komunikasi yang dimaksudkan dengan proses secara sirkular itu adalah terjadinya feedback atau umpan balik, yaitu terjadinya arus dari komunikasi ke komunikator. Oleh karena itu ada kalanya feedback tersebut mengalir dari komunikan ke komunikator itu adalah respons atau tanggapan komunikan terhadap pesan yang ia terima dari komunikator.

Proses komunikasi yang terjadi dalam suatu perusahaan harus memiliki komunikasi yang efektif di semua karyawan. Persepsi mengenai informasi yang diterima maupun yang disampaikan antara pimpinan kepada bawahan atau

sebaliknya, pimpinan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan dalam suatu perusahaan harus benar-benar akurat. Pola komunikasi yang didalamnya terjadi proses saling tukar menukar informasi menjadikan efektivitas pesan dapat diterima dengan baik oleh kedua belah pihak.

Konsep umpan balik ini dalam proses komunikasi sangat penting. Karena dengan terjadinya umpan balik komunikator mengetahui apakah komunikasinya itu berhasil atau gagal, dengan kata lain apakah umpan baliknya itu positif atau negatif.

2.1.11 Konsep Hubungan dalam Organisasi

Komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (relationship). Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai “sebuah jaringan hubungan yang saling tergantung (interpendent)”. Bila sesuatu yang saling bergantung, ini berarti hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lainnya. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberi struktur dan stabilitas kepada organisasi tersebut.

a. Hubungan Antar Personal

Hubungan yang paling intim yang kita miliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan antar personal. Dengan merekalah kita bergetar dan sesuai, menunjukkan bahwa dapat memperdulikan mereka. Hubungan antar personal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi. Bila kondisi untuk hubungan antar personal yang baik hadir, sehingga cenderung menemukan respons-respons positif terhadap penyelia, sikap tanggap atas

kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagai informasi, semua ini adalah persyaratan untuk komunikasi ke atas dan kebawah yang efektif.

b. Hubungan Posisional

Hubungan posisional yang paling umum dan mungkin paling penting untuk kerja organisasi secara efektif dan efisien adalah hubungan atasan-bawahan. Dalam organisasi, jabatan-jabatan disusun dalam urutan hirarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan di seluruh organisasi memiliki implikasi untuk hampir seluruh organisasi. Bila hubungan-hubungan atasan-bawahan dapat diperkokoh sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan.

Komunikasi atasan-bawahan menunjukkan bahwa bawahan cenderung mengatakan kepada atasan apa yang ingin didengar oleh atasan mereka menurut perkiraan mereka, dan memberi informasi kepada atasan yang menggambarkan kelebihan bawahan, atau paling sedikit, tidak mencerminkan kekurangan bawahan. Konsekuensi yang tampak berkaitan dengan sifat hubungan posisional dalam organisasi dan terutama dengan hukuman atasan-bawahan yang melekat hirarkis yang muncul dari struktur organisasi. (Pace & Faules, 2006 : 201-205)

Hubungan antar manager, personalia dengan staf dalam suatu organisasi perusahaan ditentukan oleh hubungan secara terstruktur dan hubungan antar pribadi. Hubungan struktur berdasarkan jabatan yang ada dalam struktur organisasi tersebut. Hubungan ini digunakan dalam pelaksanaan instruksi dari manajer kepersonalia dan diteruskan kepada staff.

Sedangkan hubungan antar pribadi menguatkan pesan tersebut agar instruksi dilaksanakan tidak kaku, melainkan ada suasana yang akrab supaya hubungan antar anggota antar anggota organisasi terjalin dengan baik.

2.2 Kerangka Berpikir

Dalam menjalani kehidupan berorganisasi, manusia yang satu dengan yang lainnya saling berinteraksi. Interaksi yang dilakukannya melalui komunikasi, baik secara verbal maupun non verbal, baik lisan maupun tulisan.

Komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi atau disebut dengan komunikasi organisasi bertujuan untuk membentuk saling pengertian (mutual understanding) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (frame of reference) dan kesamaan pengalaman (field of experience) diantara anggota organisasi.

Iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja (turn over) pegawai dalam organisasi. Tingginya tingkat turn over di CV. Garlick Indotama Surabaya yang terjadi pada tahun 2009 mencapai 18% , tingkat turn over tersebut mengalami peningkatan 10% , dibanding tahun sebelumnya 2008. data turn over tersebut mendorong untuk melakukan penelitian. Selain itu dalam pelaksanaan operasionalnya di CV. Garlick Indotama Surabaya seringkali ditemukan beberapa masalah yang mengganggu hubungan komunikasi di perusahaan, di antara kurangnya pendekatan pimpinan terhadap para karyawan tetap di kantor dan adanya desas-desus yang menyebar di antara karyawan mengenai perampangan jumlah karyawan. Informasi yang kurang jelas tersebut, maka secara otomatis dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yang terjadi dan secara langsung memiliki dampak terhadap perusahaan.

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan oleh Pace & Faules (2001 : 148) bahwa paling sedikit ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yaitu:

1. kepercayaan

kepercayaan adalah bagaimana karyawan menilai kepercayaan yang mereka peroleh dari atasan dan bagaimana karyawan merespon kepercayaan itu dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mempertahankan hubungan yang ada di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas di dukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan Keputusan Partisipatif

Pembuatan keputusan partisipatif yang di maksud adalah bagaimana karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi di dalam perusahaan dan bagaimanapun mencari jalan keluar bersama untuk menyelesaikannya. Para pegawai di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasimengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkatan harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen diatas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

Kejujuran yang dimaksud adalah bagaimana karyawan mampu menyampaikan isi pikiran mereka dan saling berterus terang sehingga tidak ada selisih paham serta tidak ada kebohongan diantara karyawan. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

4. Keterbukaan dalam Komunikasi ke bawah

Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang dimaksud adalah bagaimana karyawan atau staff mampu secara terbuka mengkoordinasikan pekerjaan supaya mulai tingkat manajer, personalia, sampai staff apapun mengenai informasi dapat disebarluaskan dengan terbuka. Kecuali untuk informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan hubungan luas dengan perusahaan, para pemimpin dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas yang dimaksud adalah bagaimana karyawan atau staff merasa bahwa informasi yang dimiliki dianggap penting oleh manajemen sehingga manajemen mau mendengarkan masukan dari bawahan dengan pikiran yang terbuka. Dimana personel di setiap tingkatan dalam organisasi harus

mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus di pandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan Berkinerja Tinggi

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi yang dimaksud adalah personel di semua tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, biaya rendah demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggotanya organisasi lainnya.

Maka permasalahan yang terjadi di CV. Garlick Indotama Surabaya akan dianalisis untuk mengetahui bagaimana iklim komunikasi organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya. Sehingga penelitian ini dapat dijadikan masukan sebagai bahan evaluasi atas iklim komunikasi organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya untuk penetapan kebijakan di masa yang akan datang.

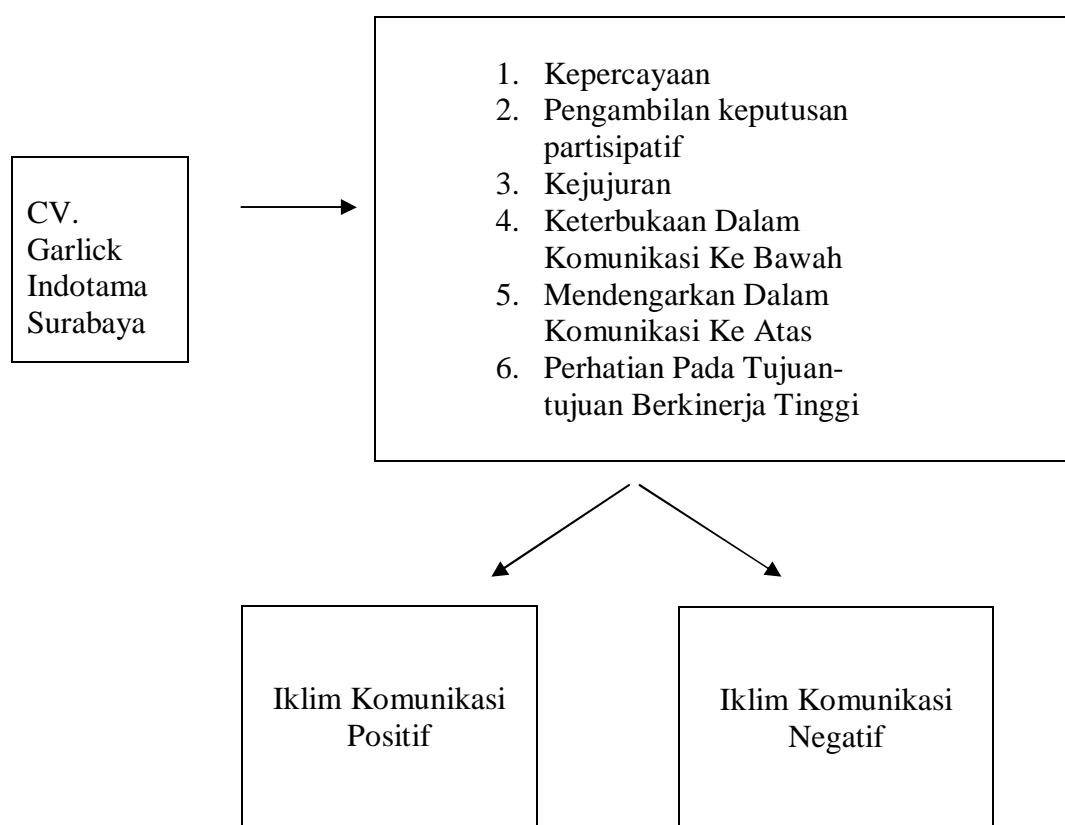
Umpan balik dari komunikasi yang terjalin di CV. Garlick Indotama Surabaya antara pimpinan dan bawahan ini di kategorikan menjadi positif dan negatif. Pertanyaan yang dijawab responden dengan jawaban “ya” mengarah pada iklim komunikasi organisasi positif dan pertanyaan yang dijawab responden dengan jawaban “tidak” mengarah pada iklim komunikasi negatif.

Iklim komunikasi organisasi yang positif harus tercipta di setiap organisasi. CV. Garlick Store Surabaya sebagai perusahaan yang sedang berkembang tidak

terlepas dari masalah-masalah ini diasumsikan karena iklim yang dimiliki tidak sehat.

Maka untuk memperjelas akar permasalahan, penulis melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mendeskripsikan bagaimana sebenarnya iklim komunikasi yang terdapat di CV. Garlick Indotama Surabaya.

Adapun bagan kerangka pemikiran penelitian Pace & Faules (2001 : 148) dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1 Kerangka Pemikiran Penelitian
(Sumber: Pace and Faules, 2001 : 148).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional menjelaskan bagaimana variable penelitian dapat diukur atau dioperasikan. Pengukuran dan pengoperasionalan Iklim Komunikasi Organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Iklim komunikasi organisasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam CV. Garlick Indotama Surabaya. Penelitian ini menggunakan metodesurvey dan termasuk penelitian kuantitatif deskriptif.

Variable iklim komunikasi dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kepercayaan

Adalah keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan yang dikembangkan oleh para personil organisasi. Variabel ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Atasan terlihat memiliki kepercayaan yang tinggi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka.
- 2) Bawahan terlihat memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan mereka dalam membimbing tugas-tugas bawahan.
- 3) Kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas bekerja.

b. Pembuatan keputusan bersama

Adalah upaya para pegawai di semua tingkatan dalam organisasi untuk berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentu tujuan dengan cara berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.

Variabel ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Personel di semua tingkat dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.
- 2) Banyak ruang komunikasi yang tersedia bagi seluruh personel untuk berkonsultasi dengan tingkat manajemen yang berada di atas mereka dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi.
- 3) Dalam menyelesaikan masalah yang terjadi, selalu diselesaikan bersama antar pimpinan dan karyawan atau antar sesama karyawan serta dicari jalan keluar penyelesaiannya.

c. Kejujuran

Adalah suasana umum yang diliputi keterusterangan sehingga para pegawai mampu mengatakan 'apa yang ada dalam pikiran' tanpa mengindahkan apa mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan dan atasan. Variabel ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkat organisasi.
- 2) Karyawan dapat dengan bebas mengutarakan pendapat dan isi hatinya kepada pimpinan, begitu juga pimpinan kepada karyawan mengenai hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan maupun kenyamanan dalam ruang lingkup kerja.

- 3) Kebebasan mengutarakan pendapat dan isi hati juga berlangsung dalam lingkup sesama karyawan untuk mencapai suasana yang kondusif antar rekan sejawat dan hasil kerja yang maksimal.

d. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah

Adalah kemudahan bagi anggota organisasi untuk memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana. Variabel ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Karyawan dapat secara terbuka kepada sesama karyawan lain maupun pimpinan untuk proses penyampaian informasi sehubungan dengan tugasnya maupun pekerjaan.
- 2) Pimpinan mengkomunikasikan secara terbuka setiap informasi yang didapat mengenai kebijakan-kebijakan baru maupun mengenai apapun sehubungan pekerjaan kepada karyawannya.
- 3) Kecuali untuk informasi rahasia yang perlu, semua personal relatif mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka saat itu.

e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas.

Adanya upaya personel organisasi di setiap tingkatan dalam organisasi untuk mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informal dari bawahan harus

dipandang cukup penting untuk dapat dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Variable ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Alasan mendengarkan secara berkesinambungan dan berpikiran luas mengenai semua saran atau laporan masalah yang diajukan oleh personel pada semua tingkat bawahan dalam organisasi.
- 2) Penerimaan atas usulan yang disampaikan staf atau karyawan dalam kaitannya keterbukaan terhadap atasan, dapat diterima dan direspon dengan baik oleh pihak pimpinan,
- 3) Informasi yang diterima dari bawahan dipandang cukup penting oleh atasan mereka untuk dilaksanakan.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Adalah upaya personal di setiap tingkatan dalam organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi produktivitas tinggi, biaya rendah demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Variabel ini dijabarkan dalam 3 indikator, yaitu:

- 1) Perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua personel penting bagi manajemen seperti pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi.
- 2) Pimpinan selalu memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward kepada semua karyawan untuk membuat kinerja meningkat dan loyal kepada perusahaan.
- 3) Personel atau karyawan di semua tingkat dalam organisasi menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah).

Umpan balik dari komunikasi yang terjadi di CV. Garlick Indotama Surabaya antara pimpinan dan bawahan ini dikategorikan menjadi positif dan negatif.

Pertanyaan yang dijawab responden dengan jawaban "ya" mengarah pada iklim komunikasi organisasi positif dan pertanyaan yang dijawab responden dengan jawaban "tidak" mengarah pada iklim komunikasi negatif.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala nominal. Skala ini hanya mengelompokkan peristiwa dalam kategori tertentu. Angka yang tidak menunjukkan kedudukan suatu kategori terhadap kategori lain melainkan hanya sekedar kode saja. Dalam penelitian ini, pertanyaan dengan jawaban "ya" diberi angka 1 dan pertanyaan dengan jawaban "tidak" diberi angka 0.

3.2 Populasi, Teknik Penarikan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya. Populasi ini merupakan jumlah karyawan yang bekerja di organisasi CV. Garlick Indotama Surabaya yaitu 68 orang. Para karyawan terkait langsung dengan setiap kebijakan, sistem, dan budaya organisasi yang ada.

3.2.2 Teknik Penarikan Sampel

Perusahaan CV. Garlick Indotama Surabaya memiliki karyawan dalam organisasi tersebut yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini. Karyawan dalam organisasi ini terdiri dari manajer, personalia, sampai dengan staffnya merupakan populasi.

Untuk penentuan sampel berdasarkan Tatal Sampling , yaitu jumlah keseluruhan dari karyawan yang berada di CV. Garlick Indotama Surabaya. Jumlah keseluruhan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut totalnya berjumlah 72 orang. Penulis melakukan perhitungan ukuran sampel ini didasarkan atas populasi yang ada dalam organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian diatas adalah data primer dan data sekunder, penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Jenis Data:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden. Dalam hal ini, responden memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan dalam koesioner yang telah disediakan peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan secara tidak langsung melalui lembaga yang terkait atau perusahaan yang bersangkutan, dalam hal ini CV. Garlick Indotama Surabaya. Data sekunder ini berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, serta data-data lain yang berhubungan dengan penelitian.

2. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini adalah berupa data internal yaitu data yang diperoleh dari dalam CV. Garlick Indotama Surabaya.

3. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data primer dan sekunder penulis menggunakan beberpa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

a. Kuisisioner

Untuk memperoleh data primer penulis juga menggunakan angket/kuisisioner yang disebarkan kepada responden dengan harapan akan memperoleh data yang valid dan benar.

b. Dokumentasi

Untuk mendapatkan data sekunder dipergunakan cara pencatatan dari dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini. Dalam hal ini adalah data yang berupa arsip perusahaan yaitu tentang sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini tidak menguji hipotesa, namun hanya menjelaskan bagaimana keadaan iklim komunikasi CV. Garlick Indotama Suarabaya. Instrumen yang akan digunakan adalah kisioner dan akan disebarkan ke sample penelitian yang hasilnya akan dianalisa secara deskriptif.

Dalam penelitian ini metode analisis data dilakukan dengan table frekuensi data yang telah diklarifikasikan, dihitung untuk ditampilkan dalam prosentase, yaitu prosentase dari masing-masing data. Terakhir, data diinterpretasikan agar memberikan suatu kesimpulan dari data yang sudah diperoleh.

Rumus yang digunakan adalah:

$$P = (F/N) \times 100\%$$

Keterangan:

P = Prosentase Responden

F = Frekuensi

N = Jumlah Populasi

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka akan diperoleh prosentase yang

diinginkan dengan kategori tertentu.. Hasil perhitungan selanjutnya akan disajikan dalam tabel agar mudah dibaca dan dipresentasikan.

Untuk mengukur nilai indikator-indikator iklim komunikasi kerja dalam organisasi, peneliti menggunakan rumus R. Wayne Pace.

1. Untuk mengukur Nilai Iklim Kepercayaan (NIT) digunakan rumus:

$$\text{NIT} = \frac{\text{N1}}{3}$$

N1: Pernyataan mengenai kepercayaan.

2. Untuk mengukur Nilai Pengambilan Keputusan Partisipatif (NIP) digunakan rumus:

$$\text{NIP} = \frac{\text{N2}}{3}$$

N2 : Pernyataan mengenai pengambilan keputusan partisipatif.

3. Untuk mengukur Nilai Kejujuran (NIJ) digunakan rumus:

$$\text{NIJ} = \frac{\text{N3}}{3}$$

N3 : Pernyataan mengenai kejujuran.

4. Untuk mengukur Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah (NIB) digunakan rumus:

$$\text{NIB} = \frac{\text{N4}}{3}$$

NIB : Pernyataan mengenai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah

5. Untuk mengukur Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Atas (NIA)

$$NIA = \frac{N5}{3}$$

N5 : Pernyataan mengenai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Atas

6. Untuk mengukur Nilai Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi (NIPBT)

$$NIPBT = \frac{N6}{3}$$

N6 : Pernyataan mengenai Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi

Untuk mengukur indikator-indikator yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, pertanyaan-pertanyaan mengenai iklim komunikasi organisasi akan digabungkan serta dianalisis secara deskriptif.

Peterson dan Pace (1976) mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam “pengaruh komunikasi”, yang berasal dari analisis “iklim ideal” yang berhubungan dengan pengelolaan yang dilengkapi oleh Redding (1972). Dalam pengujian Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) dalam suatu organisasi, hasil perhitungan masing-masing nilai gabungan indikator iklim komunikasi yang koefisiennya berkisar antara 0,8-0,97 dapat dikatakan baik, sedangkan yang berkisar 0,79 kebawah dapat dikatakan tidak baik.

Penelitian dan analisis Inventaris Iklim Komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut:.

1. Nilai Iklim Kepercayaan – Untuk memperoleh Nilai Iklim Kepercayaan, jumlahkan nomor empat, nomor lima dan nomor enam pada setiap kuisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh nilai

kepercayaan gabungan, jumlahkan semua nilai kuisisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.

2. Nilai Pengambilan Keputusan Partisipatif – Untuk memperoleh Nilai Pengambilan Keputusan Partisipatif, jumlahkan nomor tujuh, nomor delapan dan nomor sembilan pada setiap kuisisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh nilai pembuatan keputusan partisipatif gabungan, jumlahkan semua nilai kuisisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.
3. Nilai Iklim Kejujuran – Untuk memperoleh Nilai Iklim Kejujuran, jumlahkan nomor sepuluh, nomor sebelas dan nomor dua belas pada kuisisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah nilai Iklim Kejujuran individu. Untuk memperoleh nilai iklim kejujuran gabungan, jumlahkan semua nilai kuisisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.
4. Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah – untuk memperoleh Nilai Keterbukaan ke Bawah, jumlahkan nomor tiga belas, nomor empat belas dan nomor lima belas pada setiap kuisisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah gabungan, jumlahkan semua nilai kuisisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.
5. Nilai mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas – Untuk memperoleh Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas, jumlahkan nomor enam belas, nomor tujuh belas dan delapan belas pada setiap kuisisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah individu. Untuk memperoleh Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas Gabungan, jumlahkan semua nilai kuisisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.

6. Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi – Untuk memperoleh Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi, jumlahkan nomor sembilan belas, nomor dua puluh dan nomor dua puluh satu pada setiap kuisioner lalu dibagi tiga. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi gabungan, jumlahkan semua nilai kuisioner dan bagilah dengan jumlah total responden.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Latar Belakang Perusahaan

Memanfaatkan ruang sebuah rumah keluarga yang dikelola oleh Bpk. Arga Pratama, CV. Garlick Indotama Surabaya berdiri secara resmi pada tanggal 23 Maret 2006. Perusahaan ini terletak di kota Surabaya tepatnya di jalan Bawean 28, CV. Garlick Indotama Surabaya adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang retail dengan konsep Clothing Concept Store. CV. Garlick Indotama Surabaya lebih menekankan pada produk clothing atau garment lokal terbaik dari Indonesia.

Letak CV. Garlick Indotama Surabaya yang berada di antara banyak kampus, sekolah dan berada di pusat kota, memudahkan akses para mahasiswa, pelajar dan masyarakat lain untuk membeli produk dan mencari referensi fashion yang terupdate. Dan untuk menggabungkan antara gaya hidup masyarakat urban yang selalu mengutamakan penampilan serta tidak ketinggalan informasi tentang dunia fashion.

CV. Garlick Indotama Surabaya adalah perusahaan retail dengan memproduksi produk-produk berupa pakaian, sepatu, aksesoris hingga memproduksi desain rancangan pakaian yang diinginkan oleh klien. CV. Garlick Indotama Surabaya menekankan pada produk garment lokal yang dikemas modern dengan harga yang sesuai dengan harga jual customer. CV. Garlick Indotama Surabaya merupakan perusahaan jasa retail yang dikatakan cukup berhasil dibidangnya, perkembangan penjualan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun dan tergolong pesat untuk ukuran perusahaan baru. Respon yang positif dari masyarakat untuk datang ke CV. Garlick Indotama Surabaya membuat

perusahaan ini dapat bersaing dengan para kompetitor yang bergerak di bidang yang sama.

CV. Garlick Indotama Surabaya mempunyai store yang cukup nyaman dan mempunyai desain interior serta penataan display produk yang memiliki standart display yang menarik bagi pelanggan. Fasilitas : Free Wi- Fi Internet akses, toilet bersih, free flow music, Coffee Shop, LCD, CV. Garlick Indotama Surabaya buka setiap hari mulai pukul 10.00 - 22.00. Dengan konsep pelayanan yang beda, customer dianggap dan diperlakukan seperti halnya seorang sahabat atau teman dengan begitu komunikasi antara customer dengan para shopkeeper / marketing / staf divisi karyawan yang lain dapat terjalin baik di dalam maupun di luar. Jumlah karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya hingga November 2012 adalah 68 orang.

Tugas pokok dari CV. Garlick Indotama Surabaya adalah mengenalkan kepada masyarakat luas produk garment lokal yang mempunyai macam-macam produk dengan desain yang terupdate.

Visi dari CV. Garlick Indotama adalah Ketika persepsi konvensional mengatakan bahwa produk clothing lokal itu mahal, di CV. Garlick Indotama menyajikan Low cost , Care Service, sedangkan misi dan target dari CV. Garlick Indotama Surabaya adalah :

1. Sebagai tempat tujuan bagi masyarakat Surabaya memilih gaya fashion mereka dan mengubah paradigma Clothing Store.
2. Membangkitkan spirit untuk bertemu banyak orang dengan karakter yang berbeda-beda dan menjalin komunikasi untuk menemukan sesuatu yang baru.
3. Target utama CV. Garlick Indotama adalah
 1. Mahasiswa (Laki-laki dan Perempuan).
 2. Anak muda usia 18 - 30 tahun.
 3. Berjiwa muda, punya semangat hidup.

4. Aktif, Kreatif, dinamis, Eksploratif dan berpikiran terbuka.
6. Mempunyai trend penampilan, jenis musik, dan informasi global yang up to date.

Produk dari CV. Garlick Indotama Surabaya diantaranya adalah berupa pakaian, aksesoris (topi, tas, sabuk), sepatu, sandal dll. CV. Garlick Indotama Surabaya memiliki beberapa fasilitas untuk setiap konsumen yang berbelanja antara lain:

1. Free Shipping, pelayanan gratis biaya ongkos kirim ke kota manapun setiap pembelian produk melalui on line.
2. Gift Wrapping, layanan bungkus kado gratis terhadap konsumen yang berbelanja di store.

4.1.2. Struktur Organisasi

Untuk mempermudah pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian pada perusahaan, maka perlu ditetapkan struktur organisasinya. Disamping itu struktur organisasi perusahaan juga bermanfaat untuk mempermudah jalannya aliran informasi dan laporan secara benar, sehingga apa yang diterapkan oleh perusahaan untuk dapat melaksanakan kegiatan dengan baik dan benar serta lancar dan dapat tercapai.

Struktur organisasi yang diterapkan pada CV. Garlick Indotama Surabaya ini garis komando berasal dari atas sehingga semua kebijaksanaan yang diterapkan berasal dari pihak pimpinan. Kemampuan perusahaan dalam rangka menyusun organisasi akan mencerminkan kemampuan seorang pimpinan di dalam memimpin, Demikian juga dalam hal pembagian tugas dan wewenang yang dilimpahkannya kepada bawahannya.

Struktur organisasi CV. Garlick Indotama Surabaya dipimpin oleh seorang General Manager di bawah pimpinan Owner dan CEO. General Manager ini dalam tugasnya dibantu oleh beberapa divisi.

4.2. Penyajian Data dan Analisis Data

Peneliti menyebarkan kuisioner kepada 68 karyawan sebagai responden. Data yang telah didapat kemudian diolah dan disederhanakan ke dalam bentuk tabel frekuensi agar mudah untuk di analisa.

4.2.1. Identitas Responden

Identitas responden yang menjadi obyek penelitian dalam skripsi ini yaitu identitas karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya yang berjumlah 68 orang terakhir. Identitas responden dipaparkan dalam bentuk tabel seperti berikut :

1. Jenis Kelamin Responden

Berikut adalah tabel jenis kelamin responden yang merupakan identitas Responden :

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Laki-laki	48	71 %
2	Perempuan	20	29 %
	Jumlah	68	100 %

Sumber : Data Kuisioner

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden yang

berjenis kelamin laki-laki berjumlah 48 responden dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 20 responden. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya yang menjadi responden penelitian di dominasi oleh laki-laki dengan prosentase 71 % sedangkan responden perempuan menempati urutan kedua dengan prosentase 29 %.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (48 orang atau 71 %) mencerminkan bahwa lingkungan kerja di CV. Garlick Indotama Surabaya di dominasi oleh para pekerja laki-laki yang memiliki mobilitas laki-laki akan mempengaruhi keras atau tidaknya suasana kerja.

2. Usia Responden

Responden penelitian ini dibagi dalam dua kelompok usia. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Umur Responden

No.	Umur	Frekuensi	Prosentase (%)
1	19 – 25 tahun	54	79 %
2	36 - 32 tahun	10	15 %
3	33 – 39 tahun	1	1.5 %
4	40 – 46 tahun	1	1.5 %
5	47 – 53 tahun	1	1.5 %
6	≥ 54 tahun	1	1.5 %
	Jumlah	68	100 %

Sumber : Data Kuisioner

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berumur 19-25 tahun berjumlah 54 orang (79 %), yang berumur 26-32 tahun berjumlah 10 orang (15 %), sedangkan yang berumur 33-39 tahun 1 orang (1,5 %), dan yang berumur 40-46 tahun 1 orang (1,5 %), responden yang berumur 47-53 tahun 1 orang (1,5 %), dan yang berumur 33-39 tahun 1 orang atau 1,5 %. Hal ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan dari CV. Garlick Indotama Surabaya masih muda dan berusia produktif sehingga perusahaan perlu untuk mengembangkan kemampuan mereka.

4. Pendidikan Responden

Pendidikan responden adalah identitas selanjutnya yang disajikan dalam Label berikut ini :

Tabel 4.3

Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pend. Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SMA/SMK	50	74 %
2	D3	5	7 %
3	Sarjana (S1)	12	18 %
4	S3	1	1 %
	Jumlah	68	100 %

Sumber : Data Koesioner

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 50 orang yaitu dengan prosentase 74 %, sedangkan responden yang berpendidikan terakhir D3 berjumlah 5 orang dengan prosentase 7 %, untuk responden yang berpendidikan akhir Sarjana (S1) berjumlah

12 orang dengan prosentase 18 %, dan responden yang berpendidikan S3 hanya berjumlah 1 orang dengan prosentase 1 %.

Hal ini berarti bahwa mayoritas responden 50 orang dengan prosentase pendidikan SMA/SMK . Adanya dominasi karyawan yang berpendidikan SMA/SMK mempengaruhi pola komunikasi yang terjadi, yaitu dalam berkomunikasi mereka cenderung bersifat hanya berdasarkan fakta saja, berbeda dengan Diploma atau Sarjana yang cara berpikirnya tidak hanya atas dasar fakta, tetapi harus atas dasar analisis juga.

Jadi segala sesuatu diperlukan analisis sampai dimana kebenaran fakta tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap orang memiliki latar belakang yang berbeda-beda yang dapat menghambat proses komunikasi. Salah satu diantaranya adalah latar belakang pendidikan.

4.2.2. Deskripsi Indikator Iklim Komunikasi Organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya

Iklim komunikasi organisasi adalah kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Iklim komunikasi organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam 6 variabel, yang masing-masing dijabarkan dalam beberapa indikator.

Analisis secara deskriptif diperlukan dalam penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana penerapan iklim komunikasi organisasi telah berjalan di CV. Garlick Indotama Surabaya, serta mengevaluasi adanya kekurangan dalam hubungan antara karyawan dan atasan dalam menjalankan aktivitasnya. Adapun deskripsi masing-

masing indikator iklim komunikasi organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya berdasarkan jawaban responden adalah sebagai berikut :

4.2.2.1. Kepercayaan

Kepercayaan tidak hanya didukung oleh pernyataan, namun juga diikuti dengan tindakan. Kepercayaan adalah modal dasar untuk berkomunikasi dan menjalin hubungan antar sesama karyawan. Setiap personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mempertahankan hubungan yang ada di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas di dukung oleh pernyataan dan tindakan. Kepercayaan dapat meminimalisasi salah penafsiran antar karyawan, dimana jika kepercayaan dapat berlangsung dengan baik maka komunikasi di dalam organisasi dapat berjalan dengan baik pula. Pada tabel berikut ini akan disajikan pernyataan responden tentang kepercayaan. kuisisioner yang dijadikan acuan dalam kepercayaan adalah kuisisioner nomer 4, 5 dan 6.

Tabel 4.4

Kepercayaan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya terlihat memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan atau karyawannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing	28 (41 %)	40 (59 %)
2	Karyawan di CV. Garlick Indotama Surabaya terlihat memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan atau pimpinan mereka	32 (47 %)	36 (53 %)
3	Kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas bekerja di CV. Garlick Indotama Surabaya	37 (54 %)	31 (46 %)

Sumber : Kuisisioner no 4,5 dan

Berdasarkan tanggapan responden tentang kepercayaan, pada pernyataan pertama diperoleh 28 responden atau 41 % yang menjawab "ya", dan sebanyak 40 responden atau 59 % yang menjawab "tidak". Berdasarkan pernyataan pertama pada kuisioner tersebut dapat diketahui bahwa responden yang menjawab "Tidak lebih banyak daripada responden yang menjawab "Ya".

Berdasarkan banyaknya jawaban "Tidak" tersebut terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan (General Manager) maupun pimpinan di masing-masing bagian kurang memberikan kepercayaan sepenuhnya atau belum memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap staff atau karyawannya, sesuai dengan tugas dan bagiannya masing-masing, hal ini dikarenakan kepercayaan sangat penting untuk menjadikan suasana kerja kondusif dan pimpinan kurang merasa yakin akan pekerjaan yang dilakukan oleh staff maupun karyawan.

Sedangkan yang memberikan jawaban "ya", responden merasakan bahwa mereka sudah mendapatkan kepercayaan sepenuhnya dari pimpinan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan begitu juga pimpinan sudah merasa yakin dan percaya akan pekerjaan yang dilakukan oleh staff maupun karyawan.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 32 responden atau 47 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 36 responden atau 53 % yang memberikan pernyataan "Tidak". Dari hasil pernyataan kedua kuesioner tersebut dapat diketahui bahwa responden yang menjawab "tidak" lebih banyak daripada responden yang menjawab "ya".

Berdasarkan jawaban "Tidak" tersebut terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa karyawan belum membangun kredibilitasnya untuk membangun hubungan baik dengan pihak pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya. Responden merasakan bahwa mereka masih belum mampu membangun

kredibilitas kerja dikarenakan suasana kerja yang masih belum kondusif, kepercayaan terhadap pimpinan, yang mereka bangun bukan semata hanya untuk membangun hubungan baik dengan pimpinan akan tetapi karena keinginan pribadi mereka.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Ya ", responden merasakan bahwa mereka memiliki kepercayaan yang tinggi kepada pimpinan, Hal ini dimaksudkan sebagai feed back dari kepercayaan dan keyakinan yang telah di berikan oleh pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya ataupun pimpinan di masing-masing bagian terhadap karyawan.

Untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 39 responden atau 54 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 31 responden atau 46 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian besar responden menyatakan rasa kepercayaan terhadap General Manager CV. Garlick Indotama Surabaya maupun pimpinan di masing-masing bagian. Ketika pimpinan memberikan keyakinan besar terhadap kepala bagian ataupun bawahannya untuk melakukan kewajiban mereka dalam pekerjaan dengan kepercayaan yang besar, maka disadari atau tidak, dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan dalam lingkup organisasi.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa masih belum bisa membangun kepercayaan kepada pimpinan sehingga tanpa adanya kepercayaan dari pimpinan, para karyawan sanggup meningkatkan kualitas dan produktivitas kerjanya. Hal ini Bisa dikarenakan para staff atau karyawan ini baru bergabung dalam CV. Garlick Indotama Surabaya, ataupun sebelumnya terdapat permasalahan. Sehingga pihak karyawan masih meragukan kredibilitas pimpinan terhadap mereka.

Untuk mengetahui nilai iklim kepercayaan digunakan rumus

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai individu} &= \frac{NI}{3} \\
 &= \frac{28+32+37}{3} \\
 &= 32,3 \\
 \text{Nilai iklim kepercayaan gabungan} &= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}} \\
 &= \frac{32,3}{68} \\
 &= 0,47
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai iklim kepercayaan gabungan diperoleh hasil 0,47. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kepercayaan pada karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya dapat dikatakan tidak baik dalam hubungan yang tercipta antara pimpinan, pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan pimpinan maupun dengan anggota divisi. Hal ini merupakan indikasi bahwa dengan tidak adanya kepercayaan dari pimpinan dan tidak adanya kredibilitas yang dibangun oleh karyawan, dapat menciptakan suasana kekeluargaan yang tidak nyaman dan tidak harmonis dalam lingkup kerja.

Menurut Muhammad (2001 : 122), sikap percaya dengan saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik. Dan pemecahan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah

kepercayaan dan motivasi dari karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya.

4.2.2.2. Keputusan Partisipatif

Pembuatan keputusan partisipatif yang di maksud adalah upaya para pegawai di semua tingkatan dalam organisasi untuk berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan dengan cara berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Pada tabel berikut kuisisioner yang dijadikan acuan dalam pembuatan keputusan bersama adalah kuisisioner nomer 7, 8 dan 9.

Tabel4.5

Keputusan Partisipatif

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Karyawan di semua tingkat dalam berorganisasi, berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan masing-masing personal atau karyawan di CV. Garlick Indotama Surabaya	33 (49 %)	35 (51 %)
2	Banyak ruang komunikasi yang tersedia bagi seluruh personel untuk berkonsultasi dengan tingkat manajemen yang berada di atas dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi	31 (46 %)	37 (54 %)
3	Dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam intern Coffee Corn CV. Garlick Indotama er Surabaya selalu di selesaikan bersama antara pimpinan dan karyawan serta di cari jalan keluar penyelesaiannya	28 (41 %)	40 (59 %)

Sumber : Kuisisioner No 7, 8 dan 9

Berdasarkan tabel di atas mengenai pengambilan keputusan bersama penentuan kebijakan, tanggapan responden pada pernyataan pertama di peroleh 33

responden atau 49 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 35 responden atau 51% menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat bahwa hanya sebagian kecil dari karyawan saja yang dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan masing-masing personal atau karyawan di CV. Garlick Indotama Surabaya

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak dapat berkomunikasi, berkonsultasi, berkonsultasi, mengenai pengambilan keputusan penentuan kebijakan-kebijakan organisasi perusahaan yang relevan dengan kedudukan masing-masing personal atau karyawan, dan tidak semua kebijakan diputuskan bersama antara pimpinan dan karyawan. Hal ini dikarenakan, kebijakan-kebijakan baru yang dikeluarkan oleh perusahaan, masalah peraturan-peraturan baru hanya dirapatkan dengan kepala bagian masing-masing saja, tidak sampai ke semua anggota divisi, dan karyawan di bawah pimpinan bagian ikut dalam rapat tersebut.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 31 responden atau 46% yang menjawab "Ya", dan sebanyak 37 responden atau 54 % yang memberikan pernyataan "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa banyak ruang untuk berkonsultasi dengan tingkat manajemen yang berada di atas dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi. Dan sebagian kecil responden menyatakan bahwa pimpinan mendengarkan dan membahas bersama terhadap setiap keluhan atau permasalahan yang disampaikan oleh karyawan mengenai masalah pekerjaan dengan secara terbuka dan bijak untuk penetapan tujuan organisasi.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa masih belum mendapat respon yang baik dalam penyelesaian masalah

dengan pimpinan, dan sedikit ruang untuk berkonsultasi dan berkomunikasi dengan pimpinan, CV. Garlick Indotama Surabaya mempunyai struktur dan bagian itu di pimpin oleh kepala bagian masing-masing dan kepala bagian itu dipimpin oleh seorang General Manager. Setiap pimpinan baik itu General Manager maupun kepala bagian masing-masing mempunyai cara tersendiri dalam menyelesaikan masalah dalam intern bagiannya, antara pimpinan dengan staff maupun antara staff dengan sesama karyawan yang harus di tengahi oleh pimpinan Sedangkan untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 28 responden atau 41 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 40 responden atau 59 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut, terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa penyelesaian masalah yang terjadi dalam intern perusahaan antara pimpinan tertinggi CV. Garlick Indotama Surabaya dengan pimpinan di setiap bagian maupun antara pimpinan bagian dengan anggota divisi, dan sesama karyawan selalu di selesaikan bersama serta di cari jalan keluar penyelesaiannya.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa belum semua masalah diselesaikan secara bersama dan masih mengendap di salah satu pihak. Hal tersebut dikarenakan kurangnya perhatian dari pimpinan untuk mendengarkan secara seksama permasalahan yang terjadi maupun adanya kesenjangan antar sesama staff divisi dan sesama karyawan. Dari pernyataan pertama, kedua dan ketiga terlihat jelas bahwa jawaban "tidak" mendominasi di antara jawaban seluruh responden.

Untuk mengetahui nilai pengambilan keputusan partisipatif digunakan rumus:

$$\text{Nilai individu} = \frac{\text{NI 3}}{3}$$

$$= \frac{33+31+28}{3}$$

$$= 30.6$$

Nilai pengambilan keputusan partisipatif gabungan	$= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}}$
	$= \frac{30.6}{68}$
	$= 0,47$

Berdasarkan nilai pengambilan keputusan partisipatif gabungan diperoleh 0,47. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengambilan keputusan partisipatif di CV. Garlick Indotama Surabaya adalah tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan karyawan kurang dilibatkan sehingga arus informasi terhambat dan hal tersebut bisa memperlemah interaksi antar karyawan yang pada gilirannya dapat memperlambat perkembangan organisasinya.

Menurut Pace dan Faules (1993), iklim komunikasi organisasi di bentuk melalui interaksi antara anggota-anggota organisasi. Interaksi-interaksi dan proses-proses yang membentuk, menciptakan kembali, mengubah dan memelihara iklim adalah hal yang paling penting untuk perkembangan iklim. Iklim bukanlah sifat seorang individu, tetapi sifat yang dibentuk, dimiliki bersama, dan dipelihara oleh para anggota organisasi.

Dengan melibatkan semua karyawan dalam mekanisme-mekanisme pengambilan keputusan secara partisipatif, keputusan seperti kebijakan yang menjadi kesepakatan bersama dapat mendorong karyawan dapat berperan aktif sebagai decoder maupun encoder informasi dalam organisasi tersebut, sehingga kebijakan itu dapat dijalankan dengan baik karena karyawan ikut ambil bagian dalam proses pembuatan kebijakan tersebut

4.2.2.3. Kejujuran

Kejujuran adalah suasana umum yang diliputi keterusterangan sehingga para pegawai mampu mengatakan 'apa yang ada dalam pikiran mereka' tanpa mengindahkan apa mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan. Pada tabel berikut kuisisioner yang dijadikan acuan dalam Kejujuran adalah kuisisioner nomer 10, 11 dan 12.

Tabel 4.6

Kejujuran

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Suasana umum yang di penuh keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antar personal di seluruh tingkat organisasi	39 (57 %)	29 (43 %)
2	Karyawan dapat dengan bebas mengutarakan pendapat dan isi hatinya kepada pimpinan begitu juga sebaliknya, mengenai hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan maupun kenyamanan dalam ruang lingkup kerja	38 (56 %)	30 (44 %)
3	Kebebasan mengutarakan pendapat dan isi hati juga berlangsung dalam lingkup sesama karyawan untuk mencapai suasana kerja yang kondusif antar rekan sejawat dan hasil kerja yang maksimal	36 (53 %)	32 (47 %)

Sumber : Kuisisioner No 7, 8 dan 9

Berdasarkan tabel di atas mengenai kejujuran, tanggapan responden pada pernyataan pertama di peroleh 39 responden atau 57 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 29 responden atau 43 % menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat adanya suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antar personal diseluruh tingkat organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya. Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian kecil responden menyatakan bahwa tidak merasakan suasana yang

dipenuhi kejujuran dan keterusterangan di dalam perusahaan dan masih banyak.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 38 responden atau 56 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 30 responden atau 44 % yang memberikan pernyataan "Tidak". Berdasarkan jawaban tersebut terlihat bahwa karyawan baik staff divisi dengan staff divisi, staff dengan kepala bagiannya ataupun kepala bagian dengan General Manager CV. Garlick Indotama Surabaya dapat dengan bebas mengutarakan pendapat dan isi hatinya mengenai hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan maupun kenyamanan dalam ruang lingkup kerja, karena kenyamanan kerja akan menimbulkan suasana yang kondusif sehingga bekerja menjadi nyaman, dan terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan dapat menerima dan mampu menanggapi dengan baik serta memberi umpan balik yang positif dan memberi jalan keluar yang terbaik dari pendapat yang disampaikan oleh karyawan.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak semua karyawan pendapat dan isi hati mereka dapat dengan terbuka diutarakan, ada hal-hal yang masih belum bisa diterima dan disikapi dengan bijak. Sehingga ada argumen masih terjadi untuk mengutarakan pendapat mereka, dan responder merasakan bahwa masih ada beberapa pimpinan yang tidak memberikan umpan balik positif dan tidak mencarikan jalan keluar terbaik untuk menyelesaikan masalah yang terjadi..

Untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 36 responden atau 53 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 32 responden atau 47 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "ya" tersebut terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa kebebasan mengutarakan pendapat dan isi hati juga berlangsung dalam

lingkup sesama karyawan untuk mencapai suasana kerja yang kondusif antar rekan sejawat dan hasil kerja yang maksimal.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa mereka masih belum bisa mengutarakan pendapat dan isi hatinya dengan bebas karena terganjal dengan pribadi tiap orang berbeda-beda dan pimpinan belum mampu menengahi jika terjadi konflik antar sesama karyawan dengan bijak.

Untuk mengetahui nilai iklim kejujuran digunakan rumus :

$$\begin{aligned}\text{Nilai individu} &= \frac{N1}{3} \\ &= \frac{39+38+36}{3} \\ &= 37,7\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai iklim kejujuran gabungan} &= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}} \\ &= \frac{37,7}{68} \\ &= 0,56\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai iklim kejujuran gabungan diperoleh nilai sebesar 0,56. Hal ini menunjukkan bahwa nilai iklim kejujuran pada CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Nilai kejujuran yang kurang baik tersebut dapat menghambat efektifitas komunikasi dalam organisasi tersebut (Rahmat, 2002). Karena ketidakjujuran dapat berpengaruh dalam organisasi itu sendiri, maka dibutuhkan keterusterangan antara semua

karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran antara pihak pimpinan dan karyawan masih relatif rendah. Kurang keterbukaan antara pihak General Manager dengan Kepala Bagian, General Manager dengan Staff dan Shopkeeper, Kepala Bagian dengan staff, maupun antara sesama staff, dan staff dengan Shopkeeper, dalam hal penyampaian pendapat, ide maupun isi hati mereka berkenaan dengan masalah pekerjaan maupun kenyamanan lingkup kerja.

Pace dan Faules (2006) menjelaskan bahwa iklim organisasi melibatkan persepsi anggota organisasi dalam berkomunikasi. Hal ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan mengenai organisasi.

Kejujuran merupakan salah satu faktor untuk menumbuhkan sikap saling percaya. Baik karyawan atau pihak manajemen harus jujur mengungkapkan dirinya kepada pihak-pihak yang berada di sekelilingnya. Baik pihak manajemen atau karyawan harus berusaha menghindari kesalahpahaman. Kejujuran yang tinggi antara sesama karyawan ataupun dengan pihak manajemen sangat diperlukan untuk mengkoordinasi setiap kebijakan dalam pelaksanaan pekerjaan. Perilaku tidak jujur ini mengganggu pelaksanaan kerja dan berpengaruh dalam organisasi.

4.2.2.4. Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah

Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah adalah kemudahan bagi anggota organisasi untuk memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana. Pada tabel berikut kuisioner yang dijadikan acuan dalam keterbukaan dalam komunikasi ke bawah adalah kuisioner nomer 13, 14 dan 15.

Tabel 4.7

Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Karyawan dapat secara terbuka kepada sesama karyawan lain maupun pimpinan untuk proses penyampaian informasi sehubungan dengan tugasnya maupun pekerjaan	27 (40 %)	41 (60 %)
2	Kecuali untuk informasi rahasia, apakah anggota organisasi relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka sat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan perusahaan, para pemimpin dan rencana-rencana	30 (44 %)	38 (56 %)
3	Pimpinan mengkomunikasikan secara terbuka setiap informasi yang di dapat mengenai kebijakan-kebijakan baru maupun mengenai apapun sehubungan pekerjaan kepada karyawannya.	25 (37 %)	43 (63 %)

Sumber : Kuisioner nomer 13, 14, 15

Berdasarkan tabel di atas mengenai keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, tanggapan responden pada pernyataan pertama di peroleh 27 responden atau 40 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 41 responden atau 60 % menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat bahwa sebagian kecil responden dapat secara terbuka kepada sesama karyawan lain maupun pimpinan untuk proses penyampaian informasi sehubungan dengan tugasnya maupun pekerjaan. Hal ini dikarenakan kejelasan informasi yang berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan dapat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan dan rekan sejawat terkadang belum terbuka sepenuhnya terhadap mereka untuk hal-hal tertentu sehubungan dengan informasi, yang didapat

mengenai kebijakan-kebijakan baru maupun mengenai apapun sehubungan pekerjaan kepada karyawan.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 30 responden atau 44 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 38 responden atau 56 % yang memberikan pernyataan "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa, kecuali untuk informasi rahasia, staff relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, karena mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan organisasi, para pemimpin dan rencana-rencananya.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian besar responden merasakan bahwa mereka masih sulit untuk mendapatkan informasi secara jelas sehingga masih ada hal-hal yang tersumbat dan koordinasi kurang lancar, dan dapat diketahui bahwa anggota organisasi tidak mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka pada saat itu.

Sedangkan untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 25 responden atau 37 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 43 responden atau 63 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa pimpinan mengkomunikasikan secara terbuka setiap informasi yang didapat mengenai kebijakan-kebijakan baru maupun mengenai apapun sehubungan pekerjaan kepada karyawannya . Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa belum adanya transparansi sepenuhnya dari pimpinan mengenai kebijakan maupun informasi sehubungan dengan pekerjaan.

Untuk mengetahui nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke bawah digunakan rumus

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai individu} &= \frac{N1}{3} \\
 &= \frac{27+30+25}{3} \\
 &= 27,3
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke bawah} &= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}} \\
 &= \frac{27,3}{68} \\
 &= 0,40
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke bawah gabungan adalah sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa nilai iklim keterbukaan komunikasi ke bawah CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Semua karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya kurang banyak menerima informasi dari atasan, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personel lain atau dengan bagian lainnya, dan informasi yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpinnya, dan rencana-rencananya

4.2.2.5. Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas

Mendengarkan dalam komunikasi ke atasan adalah upaya personel organisasi di setiap tingkatan dalam organisasi untuk mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada

petunjuk yang berlawanan. Pada tabel berikut kuisisioner yang dijadikan acuan mendengarkan dalam komunikasi ke atas adalah kuisisioner nomer 16, 17 dan 18.

Tabel 4.8

Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Pimpinan mendengarkan secara berkesinambungan dan berpikiran luas atau merespon terhadap setiap informasi dan sasaran atau laporan masalah yang disampaikan oleh karyawan pada semua tingkat bawahan dalam organisasi Coffee Corner Surabaya	26 (38 %)	42 (62 %)
2	Penerimaan atas usulan yang disampaikan staf atau karyawan dalam kaitannya keterbukaan terhadap atasan, dapat diterima dan direspon dengan baik oleh pihak pimpinan Coffee Corner Surabaya	26 (38 %)	42 (62 %)
3	Informasi yang diterima dari bawahan atau karyawan Coffee Corner Surabaya di pandang cukup penting oleh atasan atau pimpinan mereka untuk di laksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal yang sebaliknya bawahan dalam organisasi	23 (34 %)	45 (66 %)

Sumber : kuisisioner no 16, 17 dan 18

Berdasarkan tabel di atas mengenai mendengarkan dalam komunikasi ke atas, tanggapan responden pada pernyataan pertama di peroleh 26 responden atau 38 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 42 responden atau 62 % menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut sebagian kecil responden menyatakan bahwa pimpinan mendengarkan secara berkesinambungan atau merespon terhadap setiap informasi, saran, laporan masalah yang disampaikan oleh karyawan baik dalam hal pekerjaan maupun kegiatan yang ada di sekitar organisasi. Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan kurang bisa mendengarkan maupun merespon informasi yang mereka sampaikan dengan seksama.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 26 responden atau 38 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 42 responden atau 62 % yang memberikan pernyataan "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa penerimaan pihak pimpinan atas usulan yang disampaikan staf atau karyawan dalam kaitannya keterbukaan terhadap atasan dapat diterima dan direspon dengan baik.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa terkadang dalam beberapa hal, usulan yang mereka berikan masih belum bisa diterima dan direspon dengan baik oleh pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya walaupun sesungguhnya itu demi kebaikan organisasi.

Sedangkan untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 23 responden atau 34 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 45 responden atau 66 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa informasi yang diterima dari bawahan atau karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya dipandang cukup penting oleh atasan atau pimpinan mereka untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal yang sebaliknya. Sedangkan sebagian besar responden yang memberikan jawaban "Tidak" menandakan bahwa informasi yang diterima dari bawahan dipandang tidak cukup penting oleh atasan.

Untuk mengetahui nilai iklim mendengarkan dalam komunikasi ke atas, digunakan rumus :

$$\begin{aligned} \text{Nilai individu} &= \frac{N1}{3} \\ &= \frac{26+26+23}{3} \end{aligned}$$

$$= 25$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke atas} &= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}} \\ &= \frac{25}{68} \\ &= 0,36 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai mendengarkan dalam komunikasi ke atas gabungan diperoleh koefisien sebesar 0,36. Hal ini menunjukkan bahwa nilai mendengarkan dalam komunikasi ke atas gabungan pada CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik.

Informasi dari bawahan sebenarnya sangat membantu kelancaran pelaksanaan kerja dalam organisasi, namun seringkali atasan berpikir bahwa mereka lebih mengerti segala hal yang berhubungan dengan perusahaan, namun sebenarnya pusat informasi adalah berasal dari bawahan, sehingga bawahan yang seharusnya lebih tahu apa yang sebenarnya terjadi karena merekalah yang menangani langsung aktivitas perusahaan. Karyawan merasa kurang bisa mengkomunikasikan maksud dan tujuannya sedangkan pimpinan merasa bahwa mereka lebih paham mengenai semua hal yang ada di CV. Garlick Indotama Surabaya meskipun tanpa menerima usulan atau informasi dari karyawan.

4.2.2.6. Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi

Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi yang dimaksud adalah personel di semua tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, biaya rendah demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Pada tabel berikut

kuisisioner yang dijadikan acuan mendengarkan dalam komunikasi ke atas adalah kuisisioner nomer 19, 20 dan 21.

Tabel 4.9

Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua karyawan, apakah penting bagi manajemen seperti pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi dalam organisasi CV. Garlick Indotama Surabaya	46 (68 %)	22 (32 %)
2	Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward kepada semua karyawan untuk membuat kinerja meningkat dan loyal terhadap CV. Garlick Indotama Surabaya	31 (46 %)	37 (54 %)
3	Sebagai karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya apakah sudah melaksanakan tugas secara maksimal, mempunyai loyalitas tinggi, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah)	50 (74 %)	18 (26 %)

Sumber : kuesioner no 18, 19 dan 20

Berdasarkan tabel di atas mengenai Perhatian Pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi, tanggapan responden pada pernyataan pertama di peroleh 46 responden atau 68 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 22 responden atau 32% menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat bahwa, sebagian besar responden menyatakan perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua karyawan, sangatlah penting bagi manajemen seperti pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi dalam organisasi CV. Garlick Indotama Surabaya.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", sebagian kecil responden menyatakan bahwa perusahaan kurang memberikan perhatian yang serius kepada karyawan dan perusahaan menganggap kurang pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi dalam organisasi.

Untuk pernyataan kedua diperoleh sebanyak 31 responden atau 46 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 37 responden atau 54 % yang memberikan

pernyataan "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward kepada semua karyawan untuk membuat kinerja meningkat dan loyal terhadap CV. Garlick Indotama Surabaya.

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa pimpinan belum memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward yang merata kepada semua karyawan.

Untuk pernyataan ketiga diperoleh sebanyak 50 responden atau 74 % yang menjawab "Ya", dan sebanyak 18 responden atau 26 % yang menjawab "Tidak". Berdasarkan jawaban "Ya" tersebut terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya telah melaksanakan tugas secara maksimal, mempunyai loyalitas tinggi, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah).

Sedangkan yang memberikan jawaban "Tidak", responden merasakan bahwa mereka belum maksimal, belum mempunyai loyalitas yang tinggi dan belum dapat menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah), terhadap CV. Garlick Indotama Surabaya, dikarenakan suasana yang menurut mereka belum kondusif dan nyaman, serta motivasi diri untuk bekerja dan loyal sangat kurang.

Untuk mengetahui nilai iklim mendengarkan dalam komunikasi ke atas, digunakan rumus

$$\begin{aligned}\text{Nilai individu} &= \frac{N1}{3} \\ &= \frac{46+31+50}{3}\end{aligned}$$

$$= 42,3$$

Nilai Iklim Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi Gabungan :

$$= \frac{\text{nilai individu}}{\text{total responden}}$$

$$= \frac{42,3}{68}$$

$$= 0,62$$

Berdasarkan tanggapan responden tentang nilai perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi gabungan diperoleh hasil 0.62. Hal ini menunjukkan bahwa nilai perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi pada CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Komitmen karyawan terhadap perusahaan harus lebih ditingkatkan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Karena pentingnya tujuan perusahaan, maka harus diimbangi pula dengan perhatian dari pemimpin perusahaan, dan pemimpin harus memberikan perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua karyawannya. Karena adanya iklim komunikasi organisasi yang kondusif berupa perhatian pada tujuan berkinerja tinggi disebabkan oleh itikad baik seluruh personel untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan, selain itu karena perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan mampu meningkatkan hubungan yang harmonis antar personal.

4.2.2.7. Nilai Iklim Komposit

Untuk memperoleh nilai iklim komposit individu digunakan rumus

$$\text{NIKI} = \frac{\text{Jawaban Individu}}{\text{Pertanyaan}}$$

$$= \frac{28+32+37+33+31+28+39+38+36+27+30+25+26+26+23+46+31+50}{\dots}$$

18

$$= \frac{586}{18}$$

18

$$= 32,6$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Iklim Organisasi} &= \frac{\text{nilai iklim komposit individu}}{\text{total responden}} \\ &= \frac{32,6}{68} \\ &= 0,48 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi CV. Garlick Indotama Surabaya dapat dikatakan tidak baik. Penelitian ini menjadikan indikasi bahwa iklim kerja antar direksi atau divisi dengan karyawan bernilai negatif. Semua indikator-indikator yang berpengaruh terhadap iklim kerja menuju ke arah yang negatif. Ini semua terlihat dari jawaban para responden (hasil koefisien di bawah 0,79)

4.3. Pembahasan

Pada indikator kepercayaan, sebagian besar responden atau 59% menyatakan bahwa pimpinan (General Manager) maupun pimpinan di masing-masing bagian kurang memberikan kepercayaan sepenuhnya atau belum memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap divisi dan karyawannya, sesuai dengan tugas dan bagiannya masing-masing. Dan hanya 41 % responden yang menolak pernyataan tersebut. Sebagian karyawan meresponnya dengan cara yang sama.

53 % responden atau karyawan menyatakan mereka tidak percaya kepada atasan atau General Manager CV. Garlick Indotama Surabaya dan Kepala bagian menyatakan bahwa mereka belum membangun kredibilitasnya untuk membangun hubungan baik dengan pihak pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya, namun 47 merespon atasan atau pimpinan mereka dengan cara yang positif, yaitu dengan tetap bersikap jujur karena percaya dengan atasan mereka.

46 % responden atau karyawan merasakan bahwa masih belum bisa membangun kepercayaan kepada pimpinan sehingga tanpa adanya kepercayaan dari pimpinan, para karyawan sanggup meningkatkan kualitas dan produktivitas kerjanya tanpa ada rasa kepercayaan yang tinggi, dan sebanyak 54 % responden menyatakan rasa kepercayaan terhadap General Manager CV. Garlick Indotama Surabaya maupun pimpinan di masing-masing bagian disadari atau tidak, dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan dalam lingkup organisasi. Tidak adanya kepercayaan penuh antara atasan dan bawahan menunjukkan iklim kerja yang tidak baik.

Salah satu faktor berpengaruh pada iklim kerja adalah pengambilan keputusan partisipatif. Dari data yang terkumpul terlihat bahwa 51 % responden menyatakan bahwa tidak dapat berkomunikasi, berkonsultasi, mengenai pengambilan keputusan penentuan kebijakan-kebijakan organisasi perusahaan yang relevan dengan kedudukan masing-masing personal atau karyawan, dan tidak semua kebijakan diputuskan bersama antara pimpinan dan karyawan. Dan hanya 49 % karyawan yang menyatakan mereka dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan masing-masing personal atau karyawan di CV. Garlick Indotama Surabaya.

Hal tersebut terjadi karena pihak manajemen tidak menyediakan jalinan

komunikasi bagi karyawan untuk berkonsultasi dalam hal pengambilan keputusan dan penetapan tujuan perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh 54 % responden sedangkan hanya 46 % responden yang menyatakan bahwa manajemen menyediakan jalinan komunikasi tersebut.

59 % responden menyatakan bahwa penyelesaian masalah yang terjadi dalam intern perusahaan tidak selalu di selesaikan bersama antara pimpinan dan karyawan atau antar sesama karyawan serta jarang di cari jalan keluar penyelesaiannya, sedangkan 41 % responder menyatakan bahwa penyelesaian masalah yang terjadi dalam intern perusahaan antara pimpinan tertinggi CV. Garlick Indotama Surabaya dengan pimpinan di setiap bagian maupun antara pimpinan bagian dengan anggota divisi, dan sesama karyawan selalu di selesaikan bersama serta di cari jalan keluar penyelesaiannya.

Kejujuran sangat penting dalam suasana kerja di perusahaan manapun, namun pada CV. Garlick Indotama Surabaya, hanya 57 % responden yang menyatakan ada keterusterangan serta kejujuran diantara sesama karyawan, sedangkan 43 karyawan menyatakan tidak adanya keterusterangan dan kejujuran diantara mereka. Hasil tersebut terjadi dikarenakan 44% responden mengalami kendala dalam mengemukakan "isi pikiran mereka" dan hanya 56 % responden yang menyatakan mereka dengan leluasa dapat mengeluarkan "isi pikiran" atau pendapat mereka.

Dan hasil tersebut juga dikarenakan adanya kendala dari 47 % responden yang menyatakan tidak adanya kebebasan mengutarakan pendapat dan isi hati dalam lingkup sesama karyawan untuk mencapai suasana kerja yang kondusif antar rekan sejawat dan hasil kerja yang maksimal, hanya 53 % responden yang menyatakan adanya kebebasan mengutarakan pendapat dan isi hati yang juga berlangsung dalam lingkup sesama karyawan untuk mencapai suasana kerja yang kondusif antar rekan sejawat dan hasil kerja yang maksimal.

Pada keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, 60 % responden mengalami kesulitan dalam menerima informasi yang dapat meningkatkan kemampuan untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan karyawan lain dan 40 % responden yang menyatakan tidak mengalami kesulitan menerima informasi. 56 % responden merasakan tidak mudah memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dan 44 % responden menyatakan mereka merasa mudah dalam memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dan 63 % responden menyatakan tidak dapat mengkomunikasikan secara terbuka setiap informasi yang didapat mengenai kebijakan-kebijakan bare maupun mengenai apapun sehubungan pekerjaan di dalam organisasi, untuk 37 responden menyatakan, dapat mengkomunikasikan secara terbuka setiap informasi yang didapat mengenai kebijakan-kebijakan barn mengenai apapun sehubungan pekerjaan.

Sebagian besar responden atau karyawan yaitu 62 %, menyatakan bahwa atasan atau pimpinan mereka tidak mendengarkan serta tidak berpikiran luas mengenai semua saran atau laporan masalah yang diajukan oleh karyawan di

semua tingkat dan hanya 38 % yang menolak pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa pimpinan selalu mendengarkan setiap informasi dan saran yang disampaikan oleh karyawan. Sebagian besar responden atau karyawan yaitu 62 menyatakan bahwa pendapat dan pemikiran mereka tidak dianggap penting oleh atasan atau pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya untuk dilaksanakan, dan hanya sebagian kecil yaitu 38 % yang menyatakan bahwa informasi dipandang cukup penting oleh atasan atau pimpinan mereka untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal yang sebaliknya bagi bawahan dalam organisasi.

Dengan demikian pendapat karyawan tidak dianggap penting oleh manajemen untuk dilaksanakan. 66 % responden menyatakan bahwa usulan yang disampaikan staff atau karyawan dalam kaitannya keterbukaan terhadap atasan, tidak dapat diterima dan direspon dengan baik oleh pihak pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya, sedangkan 34 % responden menyatakan bahwa penerimaan atas usul yang disampaikan karyawan dapat diterima dan direspon dengan baik. Kurang adanya keterbukaan dalam komunikasi ke atas menunjukkan iklim komunikasi organisasi di CV. Garlick Indotama Surabaya, kurang baik.

Komunikasi ke atas dapat sampai dengan baik jika manajemen berpikiran terbuka dan mau menerima masukan-masukan mengenai permasalahan yang berkenaan dengan pekerjaan dari bawahan. Untuk memperlancar komunikasi ke atas perlu dilakukan dengan tidak menyembunyikan pikiran mereka, menghapus perasaan bahwa manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai, memberikan penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Meningkatkan daya tanggap manajer terhadap apa yang disampaikan oleh pegawai atau karyawan tersebut.

68 % responden atau karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya

menyatakan bahwa telah menganggap penting perhatian yang serius terhadap kesejahteraan bahwa semua personel atau karyawan seperti pentingnya tujuan berorganisasi berkinerja tinggi, dan hanya 32 % responden yang menolak pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa perusahaan kurang memberikan perhatian yang serius kepada karyawan dan perusahaan menganggap kurang pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi dalam organisasi.

Sedangkan 54 % responder merasakan bahwa pimpinan belum memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward yang merata kepada semua karyawan, dan hanya 46 % responden terlihat sebagian kecil responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi, memperhatikan kesejahteraan dan reward kepada semua karyawan untuk membuat kinerja meningkat dan loyal terhadap CV. Garlick Indotama Surabaya.

Selain itu, sebagian besar responden atau karyawan Coffee Corner Surabaya yaitu 74 % telah menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi dan hanya 26 % yang belum menunjukkan komitmen mereka terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi dan biaya rendah).

Kinerja tinggi dapat dicapai dalam suatu komunikasi organisasi apabila manajemen memiliki perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan karyawannya serta memiliki komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi dan berproduktivitas tinggi, kualitas tinggi dan biaya rendah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi pada CV. Garlick Indotama Surabaya secara keseluruhan dapat dikatakan tidak baik. Penilaian terhadap indikator-indikator iklim komunikasi organisasi mengarah pada kesimpulan “tidak baik”, yang berarti bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa kepercayaan, pengambilan keputusan bersama, kejujuran, komunikasi kebawah, komunikasi keatas, dan kinerja tinggi masih belum berjalan dengan baik di CV. Garlick Indotama Surabaya.

Dari hasil yang didapatkan dari;

1. Nilai iklim kepercayaan gabungan diperoleh hasil 0,47. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kepercayaan pada karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya dapat dikatakan tidak baik dalam hubungan yang tercipta antara pimpinan, pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan pimpinan maupun dengan anggota divisi.
2. Berdasarkan nilai pengambilan keputusan partisipatif gabungan diperoleh 0,47. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengambilan keputusan partisipatif di CV. Garlick Indotama Surabaya adalah tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan karyawan kurang dilibatkan sehingga arus informasi terhambat dan hal tersebut bisa memperlemah interaksi antar karyawan yang pada gilirannya dapat memperlambat perkembangan organisasinya.

3. Nilai iklim kejujuran pada CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran antara pihak pimpinan dan karyawan masih relatif rendah. Kurang keterbukaan antara pihak General Manager dengan Kepala Bagian, General Manager dengan Staff dan Shopkeeper, Kepala Bagian dengan staff, maupun antara sesama staff, dan staff dengan Shopkeeper, dalam hal penyampaian pendapat, ide maupun isi hati mereka berkenaan dengan masalah pekerjaan maupun kenyamanan lingkup kerja.
4. Nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke bawah gabungan adalah sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa nilai iklim keterbukaan komunikasi ke bawah CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Semua karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya kurang banyak menerima informasi dari atasan, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personel lain atau dengan bagian lainnya, dan informasi yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpinnya, dan rencana-rencananya.
5. Nilai iklim keterbukaan dalam komunikasi ke bawah gabungan adalah sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa nilai iklim keterbukaan komunikasi ke bawah CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Semua karyawan CV. Garlick Indotama Surabaya kurang banyak menerima informasi dari atasan, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personel lain atau dengan bagian lainnya, dan informasi yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpinnya, dan rencana-rencananya
6. Berdasarkan tanggapan responden tentang nilai perhatian untuk tujuan

berkinerja tinggi gabungan diperoleh hasil 0.62. Hal ini menunjukkan bahwa nilai perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi pada CV. Garlick Indotama Surabaya tergolong tidak baik. Komitmen karyawan terhadap perusahaan harus lebih ditingkatkan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Karena pentingnya tujuan perusahaan, maka harus diimbangi pula dengan perhatian dari pemimpin perusahaan, dan pemimpin harus memberikan perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua karyawannya. Karena adanya iklim komunikasi organisasi yang kondusif berupa perhatian pada tujuan berkinerja tinggi disebabkan oleh itikad baik seluruh personel untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan, selain itu karena perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan mampu meningkatkan hubungan yang harmonis antar personal.

Iklim komunikasi merupakan suatu citra, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Diasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif aman dan tentram pada organisasi.

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan mengenai organisasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat penulis ajukan yang berkaitan dengan penelitian adalah sebagai berikut:

1. CV. Garlick Indotama Surabaya sebaiknya selalu memperhatikan dan meningkatkan iklim komunikasi organisasi yang baik di perusahaan, antara lain kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Apabila iklim komunikasi organisasi di perusahaan baik, maka dapat diharapkan kinerja para karyawan juga akan baik.
2. Untuk meningkatkan komunikasi organisasi diperlukan loyalitas penuh dari karyawan, karena dengan loyalitas akan tercipta komitmen karyawan pada tujuan-tujuan perusahaan. Perusahaan perlu membina hubungan baik antara atasan dan bawahan. Perusahaan juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan, karena jika karyawan merasa hak-haknya diperhatikan, maka mereka akan membalasnya dengan kerja keras dan loyalitas tinggi pada perusahaan dimana mereka bekerja.
3. Disamping itu atasan atau pimpinan CV. Garlick Indotama Surabaya diharapkan dapat berusaha menjadi pimpinan yang dapat dipercaya dan menjadi panutan bagi seluruh bawahannya, karena keharmonisan, kekeluargaan, dan kenyamanan suasana kerja menjadi modal penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.
4. CV. Garlick Indotama Surabaya sebaiknya memperhatikan dan memperbaiki indikator mengenai kemudahan semua personel dalam

memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka saat itu dan indikator pertukaran informasi di antara kelompok-kelompok kerja yang berbeda untuk peningkatan kemampuan penyelesaian masalah.

5. Untuk mendukung hasil penelitian ini disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian serupa dengan batasan-batasan tertentu yang lebih bervariasi agar memperoleh kesimpulan yang lebih baik daripada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Curtis, dan B; Floyd, James J & Winsor, Jerry L, Komunikasi Bisnis dan profesional, (Nanan Kandagasari, Rina Komra & Yeti Pujiyanti, Trans), Bandung, PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta, Balai Pustaka, 1990

Effendy, Onong Uchjana 1992, Hubungan Masyarakat W: Suatu Studi Komunikologis, Remaja Rosda Karya

Moekijat, 1993. Komunikasi dalam organisasi. Jakarta: Bumi Aksara

Muhammad, Arni, 2004 Komunikasi Organisasi. Jakarta. Bumi Aksara

Mulyana, Deddy. 2001 Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya Offset

Pace, Wayne & Faules, Don F, 2001 Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan. Ed. Deddy Mulyana. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya Offset

Robbins, Stephen P, 2003 Perilaku Organisasi. Vol.2 (9). (Tim Indeks Trans). Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia

Ruslan, Rosady. Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada. 2002

Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian, ed. Metode Penelitian Survey. Jakarta. LP3ES. 1995

Sendjaja, Sasa Djuarsa, 1998. Pengantar Komunikasi, Materi Pokok Universitas Terbuka

Soemirat, Soleh Ardianto, Elvianaro, Ratna Suminar, Yenny, 1999 Komunikasi Organisasional. Jakarta. Universitas Terbuka

Sutarto. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta. Gajah Mada University Press. 2002

Tubs, Stewart L, dan Sylvia, Moss, Humman Communication, Editor : Deddy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002